

Studienbericht

Effizienzprüfungen des Aufsichtsrats

–

Status quo und Einflussfaktoren bei deutschen Aktiengesellschaften

Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung

Verfasser:

Univ.-Prof. Dr. Marc Steffen Rapp

Philipps-Universität Marburg
Professur für Allgemeine BWL und Controlling
Am Plan 1
35032 Marburg
Telefon: 06421/28-23733
Telefax: 06421/28-24032
E-Mail: rappm@wiwi.uni-marburg.de

Univ.-Prof. Dr. Michael Wolff

Georg-August-Universität Göttingen
Professur für Management und Controlling
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen
Telefon: 0551/39-7273
Telefax: 0551/39-7274
E-Mail: michael.wolff@wiwi.uni-goettingen.de

Stand: 24. August 2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
1. Einleitung und Ergebnisse im Überblick.....	4
2. Rahmenbedingungen der Studie	4
3. Generelle Verbreitung der Effizienzprüfung und ihre wesentlichen Typen	8
4. Rollenverteilung im Rahmen einer Effizienzprüfung	10
5. Inhaltliche Ausgestaltung der Effizienzprüfung	11
6. Umgang mit den Prüfungsergebnissen und Beurteilung der Effizienzprüfung	14
7. Fazit	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilnehmer aus Unternehmensperspektive	7
Abbildung 2: Befragungsteilnehmer aus individueller Sicht	7
Abbildung 3: Verbreitung von Effizienzprüfungen	8
Abbildung 4: Frequenz von Effizienzprüfungen	9
Abbildung 5: Verbreitung der Formate für Effizienzprüfungen	10
Abbildung 6: Initiative und Verantwortung im Rahmen der Effizienzprüfung	10
Abbildung 7: Beteiligung von Gesamtgremium und Ausschüssen	11
Abbildung 8: Ebenen der Effizienzprüfungen im Vergleich:	12
Abbildung 9: Inhalte der Effizienzprüfung auf Gesamtaufsichtsratsebene (1/2)	12
Abbildung 10: Inhalte der Effizienzprüfung auf Gesamtaufsichtsratsebene (2/2)	13
Abbildung 11: Umgang mit Ergebnissen der Effizienzprüfung	14
Abbildung 12: Dauer der Ergebnisdiskussion	15
Abbildung 13: Generelle Bewertung der Effizienzprüfung	15
Abbildung 14: Spezifische Bewertung der Effizienzprüfung	16
Abbildung 15: Gesamte Themenvielfalt der Effizienzprüfung in Abhängigkeit ihrer Nutzenbeurteilung	17

1. Einleitung und Ergebnisse im Überblick

Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise und einzelnen Unternehmensskandalen in den letzten Jahren stehen der Aufsichtsrat und dessen Arbeitsweise wieder verstärkt im Fokus der öffentlichen Diskussionen und des Gesetzgebers. Als ein mögliches Instrument zur Verbesserung der Arbeitsweise von Aufsichtsräten wird die Effizienzprüfung immer wieder genannt und diskutiert. Unter anderem empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex die Durchführung einer Effizienzprüfung. Dabei dient eine solche Effizienzprüfung der Selbstevaluation der Aufsichtsratsstrukturen und -prozesse durch die Mitglieder des betreffenden Gremiums. Im Idealfall sollen auf Basis einer Effizienzprüfung aktuelle Schwächen der Aufsichtsratsarbeit (z.B. hinsichtlich der Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats) identifiziert und entsprechende Anpassungsmaßnahmen zu Ihrer Beseitigung entwickelt werden.

Trotz dieser Bedeutsamkeit existieren derzeit keine umfangreichen Untersuchungen zum Status quo der Nutzung und konkreten Ausgestaltung von Effizienzprüfungen in deutschen Aktiengesellschaften. Die einzig bestehende Studie von Welge / Eulerich aus dem Jahr 2011 umfasst nur einen Teil der DAX30-Unternehmen. Die vorliegende Studie setzt hier an und untersucht auf Basis einer Umfrage unter den Unternehmen der DAX-Familie (DAX30, MDAX, SDAX, TecDAX), inwieweit die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats bereits integraler Bestandteil der Arbeitsweise dieses Gremiums geworden ist und auf welche Weise diese Prüfungen in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden.

Die wesentlichen Ergebnisse der Studie sind:

- Mit einer Rücklaufquote von 33 Prozent weist die Umfrage im Vergleich zu anderen Befragungen von Aufsichtsräten eine überdurchschnittliche Antwortquote auf. Insbesondere Unternehmen des DAX30 beteiligten sich überdurchschnittlich (67 Prozent). Teilnehmer waren sowohl Vertreter der Arbeitnehmer (69 Prozent) als auch Kapitaleseitenvertreter (31 Prozent).
- Bei den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen ist die Effizienzprüfung ein etabliertes Instrument der Aufsichtsratsarbeit: Bei 96 Prozent der Unternehmen wurde bereits eine Effizienzprüfung durchgeführt und ein Großteil (74 Prozent) der Unternehmen führt eine solche Prüfung sogar jährlich durch. Damit schwankt die Nutzung der Effizienzprüfung als Aufsichtsratsinstrument nur wenig bezüglich der vier Indices der DAX-Familie (DAX30, MDAX, TecDAX und SDAX), d.h. Unternehmen unterschiedlichster Größe nutzen mittlerweile dieses Instrument der Aufsichtsratsarbeit. Mit 81 Prozent bzw. 71 Prozent sind die am häufigsten genutzten Formate der Effizienzprüfung der Fragebogen bzw. die offene Diskussion im Gesamtgremium, wobei die einzelnen Formate von einzelnen Unternehmen gleichzeitig genutzt werden. Externe Berater werden nur in 30 Prozent der Fälle eingebunden. Insgesamt scheinen damit die Empfehlung des

Deutschen Corporate Governance Kodex bezüglich der Durchführung einer Effizienzprüfung (Artikel 5.6) und die anhaltenden Diskussionen über die Arbeit von Aufsichtsräten Wirkung zu zeigen.

- Der Aufsichtsratsvorsitzende spielt sowohl bei der Initiierung (bei 75 Prozent der Unternehmen) als auch bei der Durchführung (bei 73 Prozent der Unternehmen) der Effizienzprüfung die entscheidende Rolle; dabei wird er in der Regel durch einzelne Ausschüsse unterstützt. Eine intensivere Einbindung einzelner Aufsichtsratsmitglieder findet nur bei der Diskussion und Bewertung der Ergebnisse der Effizienzprüfung statt: Hier ist bei 89 Prozent der Unternehmen das Gesamtgremium stark involviert. Bei der Gestaltung der vorgelagerten Prozessschritte (z.B. Definition der Inhalte der Effizienzprüfung, Auswahl der externen Berater) werden die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder dagegen regelmäßig außen vor gelassen. Hier scheint Potential verloren zu gehen: Angesichts der Möglichkeiten einer Effizienzprüfung für die Aufsichtsratsarbeit, wäre eine frühere und aktivere Rolle einzelner Aufsichtsratsmitglieder wünschenswert. Arbeitnehmer- und Kapitaleseitenvertreter könnten somit die Nutzung eines potentiell wirkungsvollen Instruments zur Verbesserung der Aufsichtsratsarbeit positiv beeinflussen.
- Der inhaltliche Fokus der Effizienzprüfung liegt auf der Evaluierung der Arbeit des Gesamtgremiums (90 Prozent) und mit einigem Abstand auf Ebene einzelner Ausschüsse (77 Prozent); die Arbeit einzelner Aufsichtsratsmitglieder (z.B. bezüglich der Existenz möglicher Interessenkonflikte) wird nur in wenigen Fällen (17 Prozent) intensiver betrachtet. Bei der Evaluierung des Gesamtgremiums spielen insbesondere Aspekte der Interaktion mit dem Vorstand und Wirtschaftsprüfer eine Rolle; aktuell in der Öffentlichkeit kritisch diskutierte Themen der Aufsichtsratsarbeit (z.B. Prozess zur Leistungsbeurteilung von Vorständen, Informationsversorgung durch Aufsichtsratsvorsitzenden) werden in vielen Unternehmen nicht bzw. nur nachgelagert thematisiert. Insbesondere langjährige Aufsichtsratsvorsitzende verhindern eine breite Themenabdeckung im Rahmen der Effizienzprüfung.
- Die Ergebnisse der Effizienzprüfung werden bei der großen Mehrheit der Unternehmen (98 Prozent) im Rahmen einer offenen Diskussion im Plenum diskutiert; in 71 Prozent der Fälle wird der Abschlussbericht der Effizienzprüfung an alle Aufsichtsratsmitglieder weitergegeben. Angesichts der kurzen zeitlichen Dauer der Ergebnisdiskussion bei zahlreichen Unternehmen (in 30 Prozent der Unternehmen kürzer als 30 Minuten) erscheint die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen allerdings häufig sehr oberflächlich. Eine zusätzliche Indikation für diese Vermutung ist, dass nur bei 44 Prozent der Unternehmen die Umsetzung von Handlungsempfehlungen vorhergehender Effizienzprüfungen systematisch überprüft wird.

- Generell stehen die Aufsichtsräte der Effizienzprüfung positiv gegenüber (93 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass Effizienzprüfungen die Aufsichtsratsarbeit verbessern können); allerdings bewerten sie die aktuelle Umsetzung in den Unternehmen nicht durchgehend positiv: So bejahen nur 23 Prozent der Befragten die Aussage, dass der Nutzen der Effizienzprüfung deren Kosten übersteigt. Ein Grund für diese geringe Zufriedenheit scheint unter anderem die Ausklammerung verschiedener Themenbereiche (z.B. Informationsversorgung des Gremiums durch den Aufsichtsratsvorsitzenden oder der Prozess der Leistungsbeurteilung des Vorstands) der Aufsichtsratsarbeit zu sein, denn mit abnehmender Themenvielfalt der Effizienzprüfung sinkt die Nutzeinschätzung der Effizienzprüfung aus Sicht der befragten Aufsichtsräte. Die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sollten deshalb schon bei der Gestaltung der Effizienzprüfung aktiv bei der Themenauswahl darauf achten, dass ggf. kritische Themen berücksichtigt werden und nicht bereits im Vorfeld bewusst ausgeklammert werden. Dadurch würde es wahrscheinlicher werden, dass die Effizienzprüfung die Aufsichtsratsarbeit positiv beeinflussen kann und sie somit einen Beitrag für die geforderte Professionalisierung der Aufsichtsräte leisten kann.
- Generell zeigen sich im Rahmen der Analysen keine substantiellen Unterschiede bezüglich des Antwortverhaltens zwischen Vertretern der Arbeitnehmer und den Vertretern der Kapitaleseite. Dies gilt sowohl für die Einschätzung der aktuellen Ausgestaltung der Effizienzprüfungen in den betrachteten Unternehmen als auch für die generelle Beurteilung der Effizienzprüfung als Instrument der Aufsichtsratsarbeit (beispielsweise halten 90 Prozent der Arbeitnehmerverechter und 100 Prozent der Kapitaleseitenvertreter die Effizienzprüfung für geeignet, um die Aufsichtsratsarbeit zu verbessern).

2. Rahmenbedingungen der Studie

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer Befragung von Aufsichtsräten der Unternehmen der DAX-Familie. Diese erfolgte auf Basis eines standardisierten Fragebogens im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2012. Insgesamt wurden 547 Aufsichtsräte aus 160 Unternehmen als Umfrageteilnehmer identifiziert und kontaktiert. Davon wurden 62 Fragebögen aus 50 Unternehmen vollständig beantwortet. Demnach konnte von der Grundgesamtheit von 150 Unternehmen ein Drittel durch die Umfrage abgedeckt werden. Die Unternehmen verteilen sich hierbei auf alle für die Stichprobe relevanten Indices. Die Unternehmen aus dem DAX haben hierbei eine sehr hohe Teilnahmequote von 67 Prozent. Die Unternehmen aus MDAX und SDAX haben zu jeweils circa einem Drittel teilgenommen. Aus dem TecDAX haben 12 Prozent der Unternehmen über die angeschriebenen Aufsichtsräte an der Umfrage teilgenommen. Abbildung 1 stellt die Rücklaufquote sowie die Teilnehmerstruktur nach Indices dar.

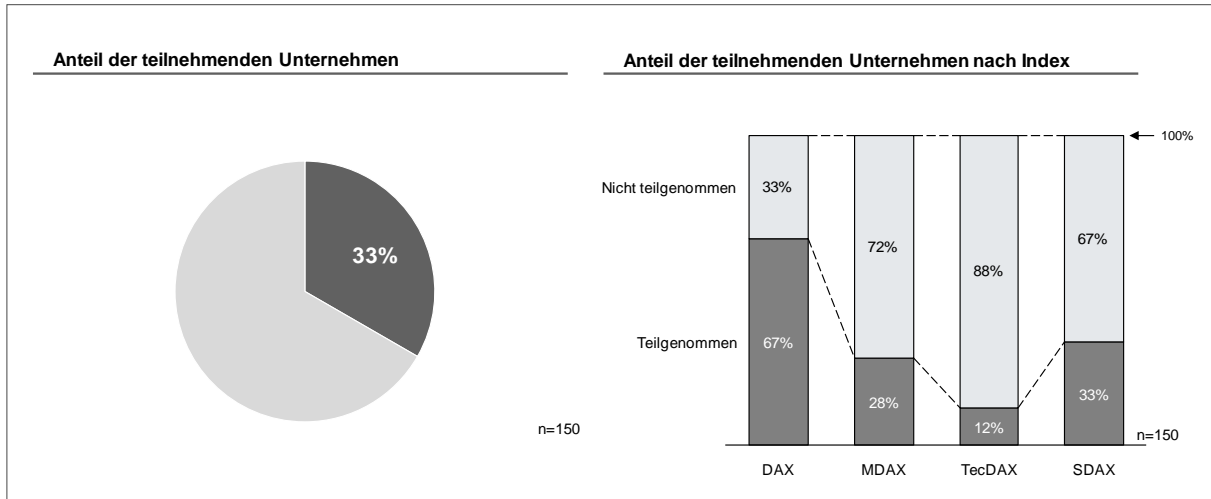


Abbildung 1: Teilnehmer aus Unternehmensperspektive

Die Aufsichtsräte, die die Umfrage beantwortet haben, spiegeln ein sehr heterogenes Rollenbild wider (vgl. Abbildung 2). 14 Prozent der Antworten stammt von einem Aufsichtsratsvorsitzenden. Weiterhin wurden 39 Prozent der Umfragebögen von den stellvertretenden Vorsitzenden ausgefüllt. Den weiteren großen Teilnehmerblock stellen Mitglieder des Personalausschusses (23 Prozent) bzw. Mitglieder des ständigen Ausschusses/ des Präsidialausschusses (21 Prozent). Hierbei ist zu beachten, dass zum Teil auch Aufsichtsratsvorsitzende, bzw. stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende in den entsprechenden Ausschüssen vertreten sind. Für die Angabe in Abbildung 4 wurde jeweils nur die spezifischste Rollenbeschreibung herangezogen.

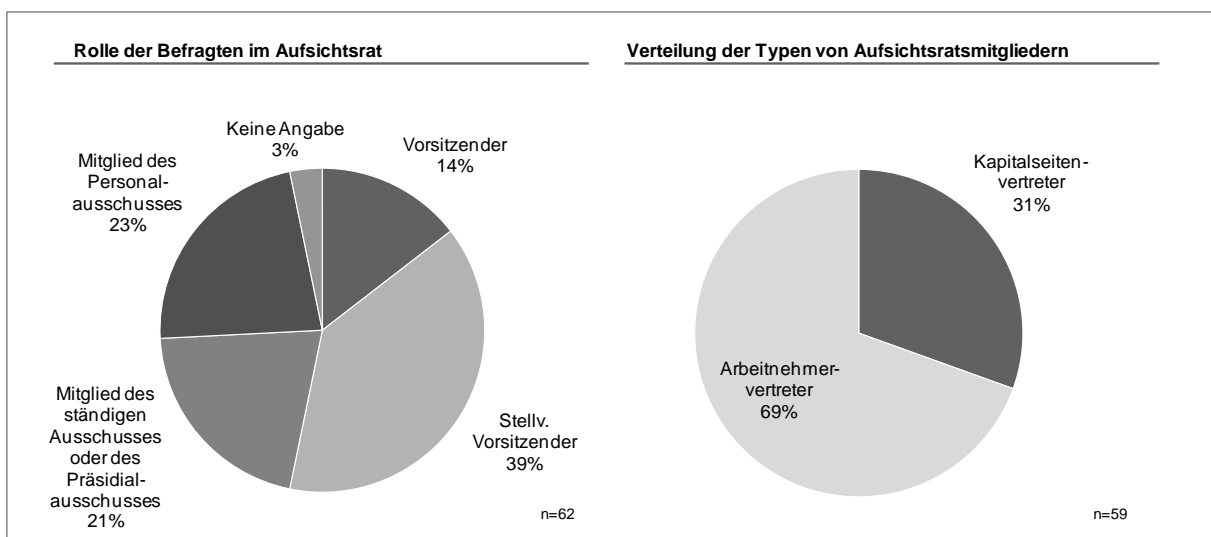


Abbildung 2: Befragungsteilnehmer aus individueller Sicht

Deutlich wird auch, dass mit 69 Prozent mehr Vertreter der Arbeitnehmerseite an der Umfrage teilgenommen haben als Vertreter der Kapitaleseite.

3. Generelle Verbreitung der Effizienzprüfung und ihre wesentlichen Typen

Die Effizienzprüfung als Instrument der Aufsichtsratsarbeit ist weit verbreitet: Bei 96 Prozent der befragten Unternehmen wurden in den letzten zwei Jahren Effizienzprüfungen durchgeführt (siehe Abbildung 3).

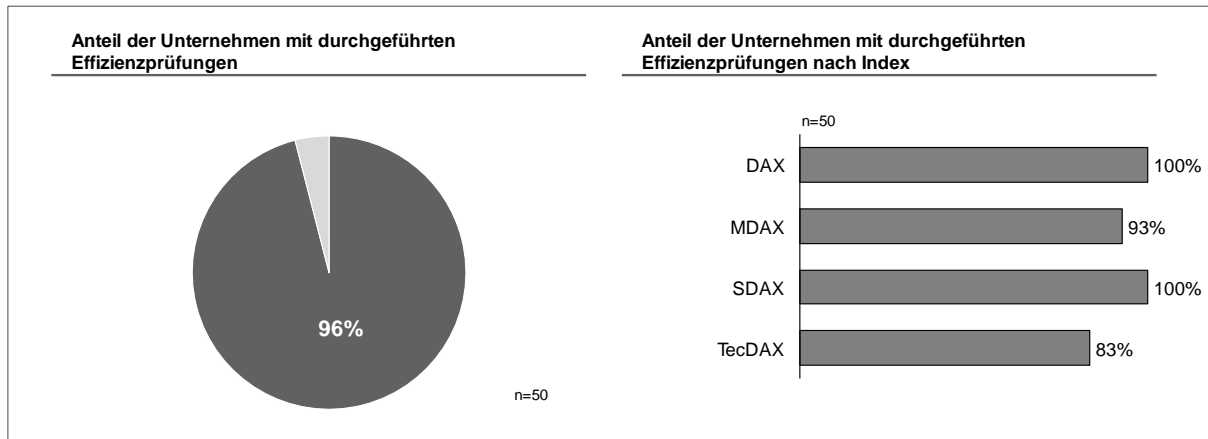


Abbildung 3: Verbreitung von Effizienzprüfungen

Bezüglich dieser Nutzungshäufigkeit zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den Unternehmen der vier verschiedenen Aktienindices (vgl. Abbildung 3): Während alle Unternehmen, die in DAX- oder SDAX-Unternehmen gelistet waren und an der Befragung teilnahmen, angaben, bereits eine Effizienzprüfung durchgeführt zu haben, waren es bei TecDAX-Unternehmen immerhin noch 83 Prozent.

Im Gegensatz zur generellen Verbreitung der Effizienzprüfung zeigen sich bei der Frequenz der Durchführung von Effizienzprüfungen Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen (vgl. Abbildung 4): Während 74 Prozent der Unternehmen einen jährlichen Turnus für ihre Durchführung vorsahen, gaben die Befragten von knapp einem Viertel der Unternehmen an, dass diese nur alle zwei Jahre durchgeführt wurden. Dabei zeigt sich zwischen den Unternehmen des DAX, MDAX und TecDAX kaum ein Unterschied, denn innerhalb dieser Indices führen 80 und 83 Prozent der befragten Unternehmen die Effizienzprüfung jährlich durch. Einen deutlichen Unterschied findet man bei SDAX-Unternehmen, die nur zu 43 Prozent eine Effizienzprüfung jährlich durchführen (vgl. Abbildung 4).

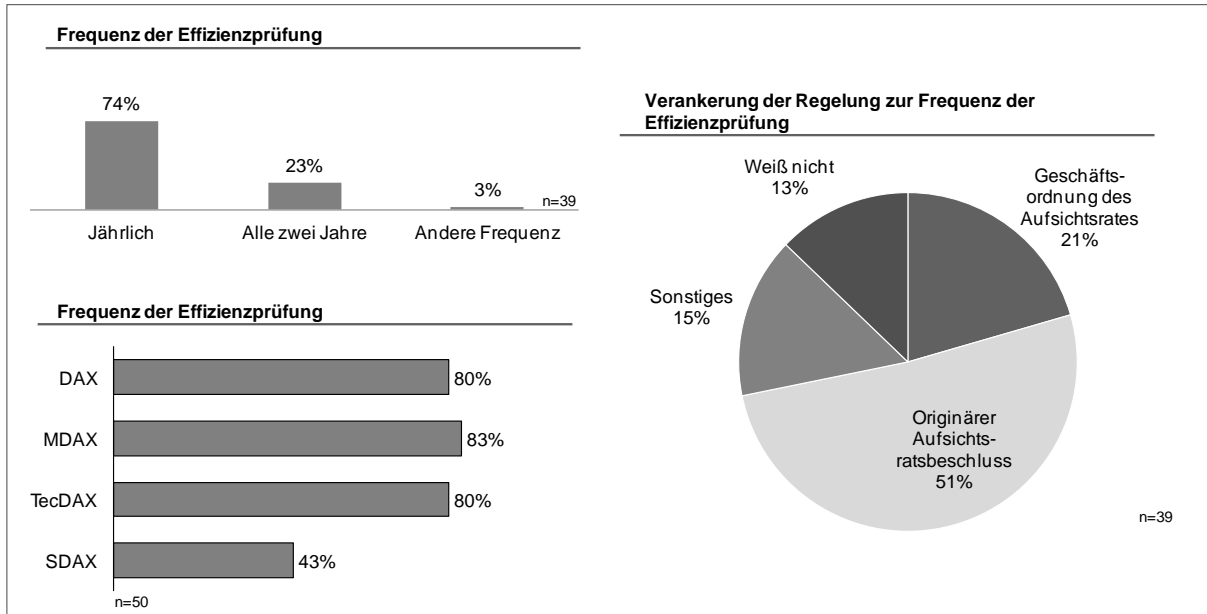


Abbildung 4: Frequenz von Effizienzprüfungen

Die Frequenz der Effizienzprüfung wird dabei in der Regel durch einen originären Aufsichtsratsbeschluss (51 Prozent) oder durch die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats (21 Prozent) organisatorisch und prozessual geregelt. Auffällig bei dieser Frage ist ebenfalls, dass immerhin 13 Prozent der Befragten nicht wissen, wo die Prüfungsfrequenz explizit geregelt ist. In die Kategorie „Sonstiges“ fallen beispielsweise Antworten, die besagen, die Frequenz sei auf Basis einer „informellen Übereinkunft“ des Aufsichtsratsgremiums gewählt worden oder dass es sich um „bewährte Praxis“ bei dem Unternehmen handelt.

Bei Betrachtung der konkreten Umsetzung der Effizienzprüfung in den verschiedenen Unternehmen zeigt sich ein klares Muster hinsichtlich der genutzten Formate, denn mit weitem Abstand gehören der Fragebogen (81 Prozent) und die offene Diskussion über die Aufsichtsratsarbeit im Gesamtgremium (71 Prozent) zu den am häufigsten genutzten Formaten (siehe Abbildung 5). Mit 8 Prozent nutzen dagegen nur wenige Unternehmen die Möglichkeit, Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen durch Dritte beobachten zu lassen und darauf aufbauend eine Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit vorzunehmen. Die anderen möglichen Formate zur Durchführung einer Effizienzprüfung (bspw. die Analyse von Vorstandsberichten und Aufsichtsratsprotokollen oder die Durchführung von Einzelgesprächen mit den Aufsichtsratsmitgliedern) werden nur von durchschnittlich 20 Prozent genutzt. Bei einigen Unternehmen wurden bereits mehrere Formate benutzt, d.h. Mehrfachantworten waren bei dieser Frage möglich. Bezüglich der Durchführung der Effizienzprüfung ist zu noch bemerken, dass externe Berater nur eine untergeordnete Rolle spielen: Nur bei 30 Prozent der befragten Unternehmen wurden externe Berater eingesetzt.

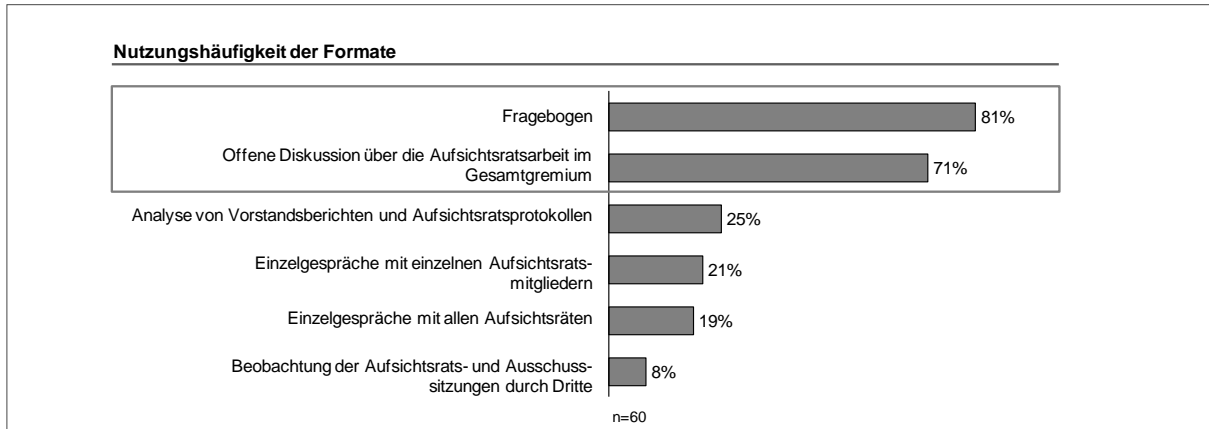


Abbildung 5: Verbreitung der Formate für Effizienzprüfungen

4. Rollenverteilung im Rahmen einer Effizienzprüfung

Grundsätzlich zeigt Abbildung 6, dass der Aufsichtsratsvorsitzende bei den meisten Unternehmen die Schlüsselrolle im Prozess der Effizienzprüfung einnimmt: Bei drei Viertel der Unternehmen geht die Initiative zur Durchführung einer Effizienzprüfung vom Aufsichtsratsvorsitzenden aus und auch die Verantwortung ihrer Durchführung liegt in den meisten Fällen in den Händen des Aufsichtsratsvorsitzenden (73 Prozent). Nur in einzelnen Fällen übernimmt ein einzelner Ausschuss (13 Prozent) die Verantwortung bei der Durchführung der Effizienzprüfung.

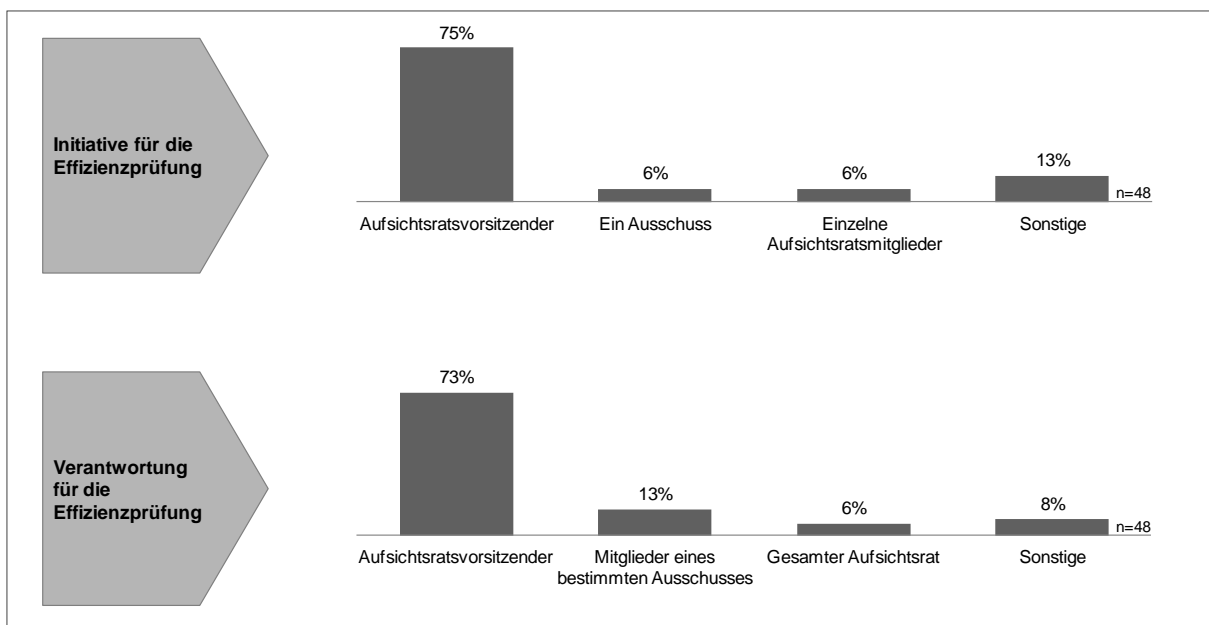


Abbildung 6: Initiative und Verantwortung im Rahmen der Effizienzprüfung

Abbildung 7 beleuchtet die Stärke der Einbindung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder und einzelner Ausschüsse in den verschiedenen Prozessschritten einer Effizienzprüfung. Auffällig ist dabei zunächst, dass einzelne Ausschüsse meist stärker in die konkrete Ausgestaltung der Effizienzprüfung

eingebunden werden als die einzelnen Mitglieder des Gesamtremiums. Ausnahmen sind dabei die Feststellung eines Bedarfs zur Durchführung einer Effizienzprüfung und die Ergebnisdiskussion. Bezüglich der Feststellung eines Bedarfs werden bei 57 Prozent der Unternehmen die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder und ebenso häufig einzelne Aufsichtsratsausschüsse eingebunden. Dadurch wird nochmals die Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden deutlich, denn dies bedeutet, dass bei fast 40 Prozent der Unternehmen offensichtlich dieser allein über die Durchführung einer Effizienzprüfung entscheidet.

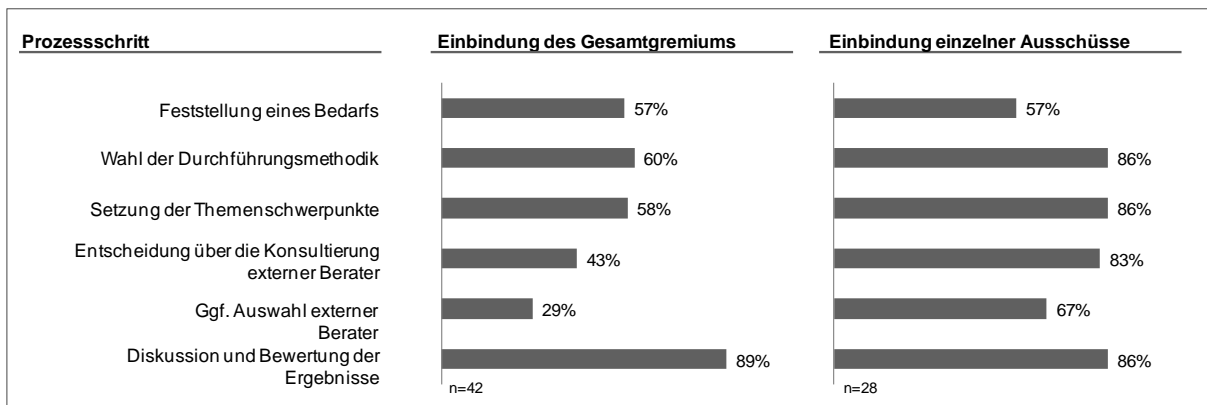


Abbildung 7: Beteiligung von Gesamtremium und Ausschüssen

In den nachgelagerten Prozessschritten (z.B. Wahl der Durchführungsmethodik oder Setzung der Themenschwerpunkte) ist die Einbindung einzelner Ausschüsse deutlich höher. Mit Ausnahme der Auswahl externer Berater liegt die Beteiligung jeweils bei mindestens 83 Prozent. Demgegenüber werden einzelne Aufsichtsräte deutlich seltener eingebunden. Insbesondere bei der Entscheidung über die Konsultierung externer Berater (43 Prozent) und der ggf. notwendigen Auswahl eines externen Beraters (29 Prozent) ist die Einbindung unterdurchschnittlich.

5. Inhaltliche Ausgestaltung der Effizienzprüfung

Angesichts der Vielfalt der Aufsichtsratsarbeit und der entsprechenden Arbeitsprozesse sind zahlreiche Themen für die inhaltliche Ausgestaltung der Effizienzprüfung vorstellbar. Zunächst kann die inhaltliche Ausgestaltung danach differenziert werden, auf welcher Ebene diese erfolgt, wobei drei Ebenen unterschieden werden können: das Gesamtremium, einzelne Ausschüsse und die individuellen Aufsichtsratsmitglieder.

Abbildung 8 macht deutlich, dass das Gesamtremium und die Ausschüsse des Aufsichtsrats klar im Fokus der Effizienzprüfung stehen. Beide Ebenen wurden bisher bei 90 Prozent bzw. 77 Prozent der Unternehmen bei einer Effizienzprüfung detailliert beleuchtet. Die Betrachtung der einzelnen Mitglieder des Gremiums hingegen ist bei nur 17 Prozent der befragten Unternehmen im Rahmen der

Aufsichtsrats-effizienzprüfung von hoher Relevanz. Dabei wird beispielsweise nach der Existenz von individuellen Interessenkonflikten gefragt.

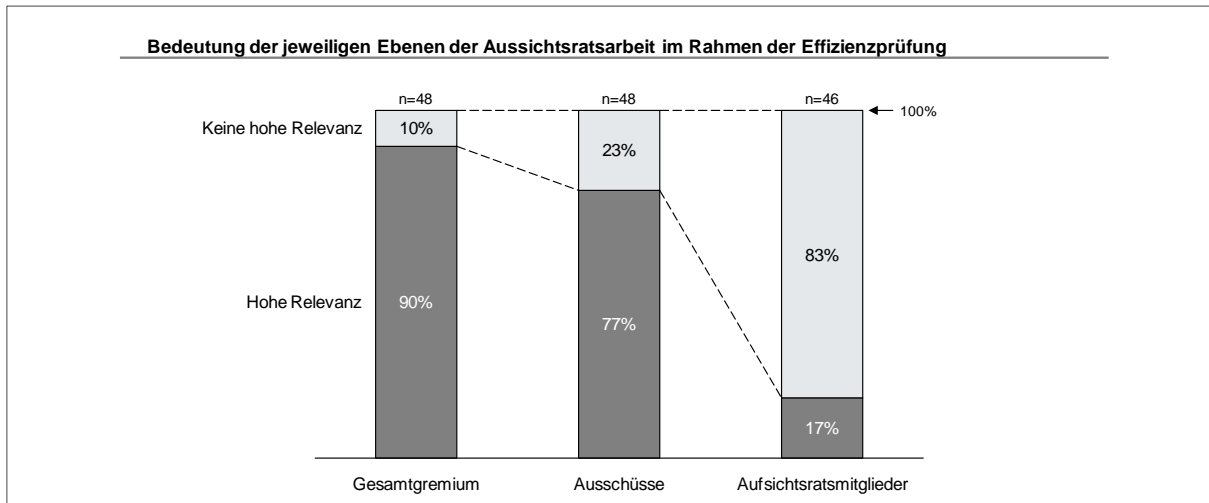


Abbildung 8: Ebenen der Effizienzprüfungen im Vergleich:

Betrachtet man mögliche inhaltliche Themenbereiche auf Ebene des Gesamtaufsichtsrats (siehe Abbildung 9 und Abbildung 10), fällt eine noch größere Heterogenität der Ausgestaltung der Effizienzprüfungen auf. So schwankt die Bedeutung einzelner Themenbereiche im Sinne einer hohen Relevanz zwischen 88 Prozent (Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfer) und 21 Prozent (Informationsversorgung des Plenums durch den Aufsichtsratsvorsitzenden).

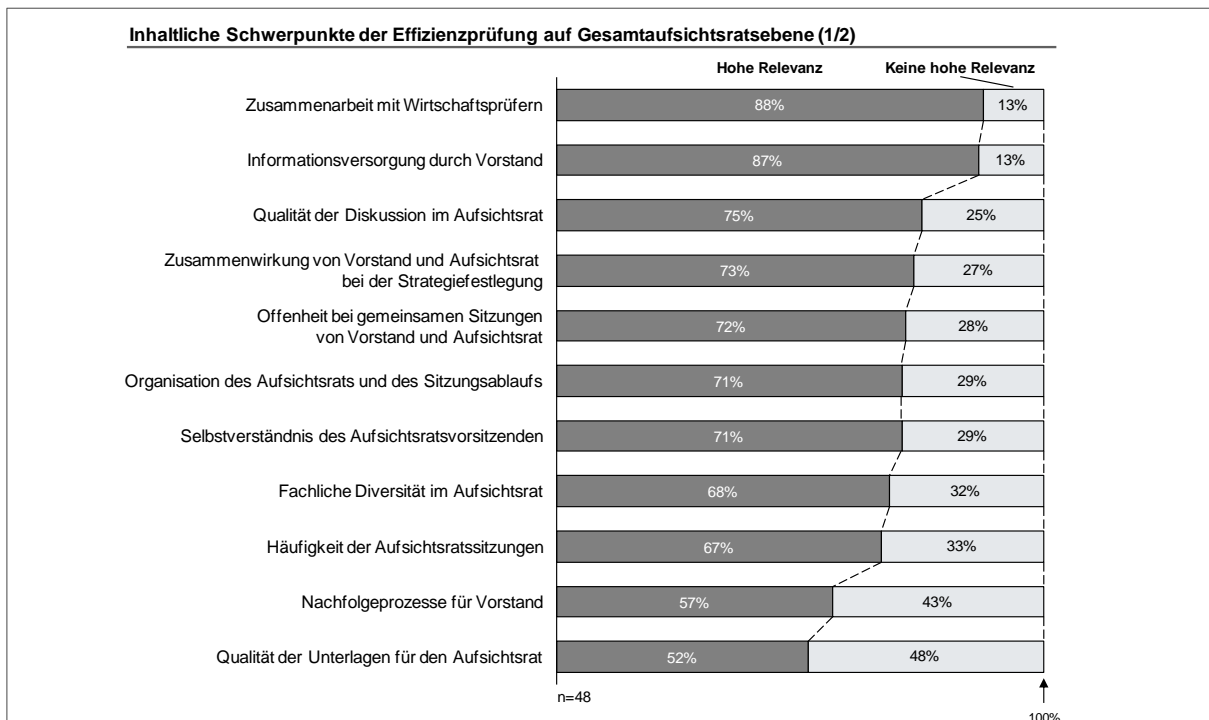


Abbildung 9: Inhalte der Effizienzprüfung auf Gesamtaufsichtsrats Ebene (1/2)

Unter den fünf Themenbereichen mit der höchsten durchschnittlichen Relevanz finden sich vier Aspekte der Aufsichtsratsarbeit, die sich auf die Interaktion zwischen dem Aufsichtsrat und anderen Beteiligten beziehen. In fast allen Effizienzprüfungen (88 Prozent) wird die Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer mit hoher Relevanz berücksichtigt. Bei den drei anderen Themenbereichen wird die Zusammenarbeit mit dem Vorstand überprüft: Informationsversorgung durch den Vorstand (75 Prozent), Zusammenwirkung von Vorstand und Aufsichtsrat bei der Strategiefestlegung (73 Prozent) und Offenheit bei gemeinsamen Sitzungen von Vorstand und Aufsichtsrat (72 Prozent). Allerdings werden mit Blick auf die Zusammenarbeit mit dem Vorstand von zahlreichen Unternehmen zwei andere Themenbereiche nur oberflächlich bei der Effizienzprüfung überprüft, die in der jüngsten Vergangenheit regelmäßig Anlass zur Kritik an den Corporate-Governance-Prozessen von Unternehmen gaben: Nachfolgeprozesse für den Vorstand und der Prozess zu seiner Leistungsbeurteilung. Nur 57 Prozent bzw. 38 Prozent behandeln diese Themen mit hoher Relevanz (vgl. Abbildung 10).

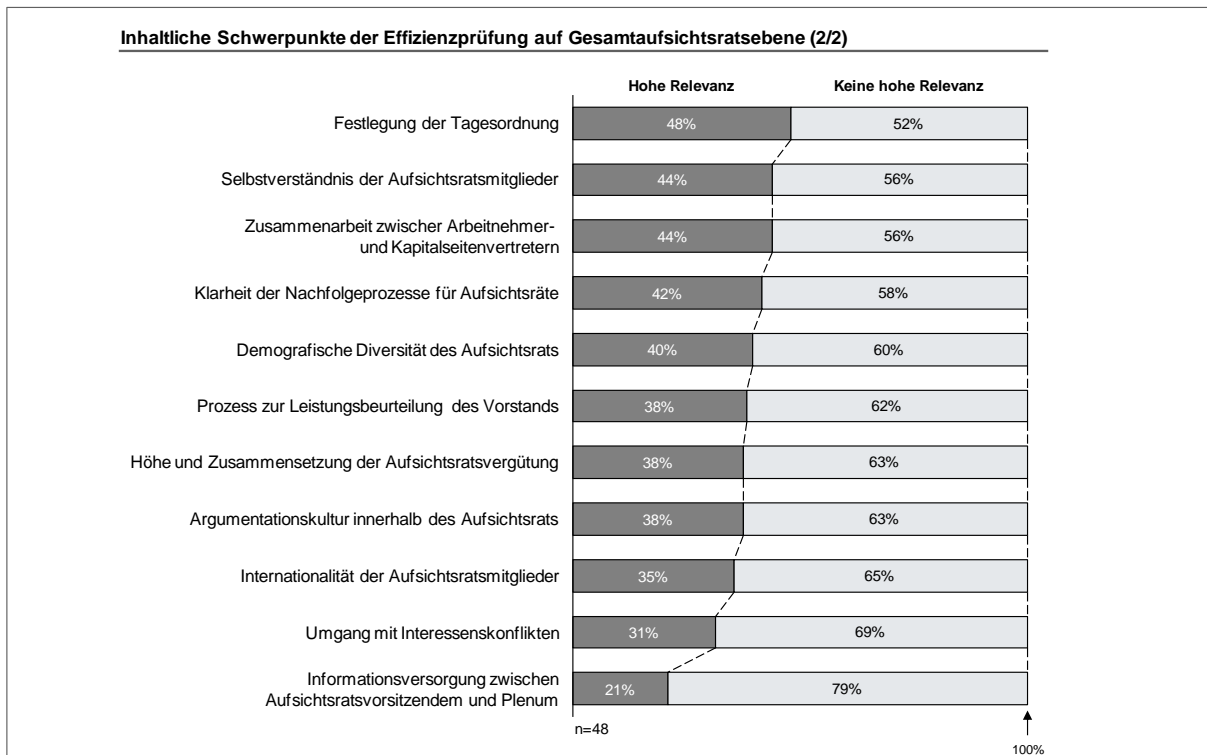


Abbildung 10: Inhalte der Effizienzprüfung auf Gesamtaufsichtsratsebene (2/2)

Auch wenn mit der Qualität der Diskussion im Aufsichtsrat ein aufsichtsratsinterner Themenbereich bei 75 Prozent der Unternehmen eine hohe Relevanz im Rahmen von Effizienzprüfungen aufweist (vgl. Abbildung 9), werden analog zu vorstandsbezogenen Themen auch aufsichtsratsinterne Inhalte nur nebensächlich betrachtet, die wesentlich für die Aufsichtsratsarbeit sind. Beispiele sind die Informationsversorgung zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Plenum oder der Umgang mit Interessenskonflikten. Überraschenderweise kommen bei zahlreichen Unternehmen auch leichter über-

prüfbaren Themenbereichen wie die Qualität der Unterlagen oder die Festlegung der Tagesordnung, die aber trotzdem hohe Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit besitzen, nur geringe Aufmerksamkeit zu. Hier liegt eine Chance für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat: Analog zu den Vertretern der Kapitaleseite sollten sie auf eine stärkere Berücksichtigung von Themen bei der Planung der Effizienzprüfung drängen. Dadurch besteht die Chance, die operative Aufsichtsratsarbeit substantiell zu verbessern, da mögliche Verbesserungspotentiale im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit für alle Aufsichtsratsmitglieder gemacht werden.

6. Umgang mit den Prüfungsergebnissen und Beurteilung der Effizienzprüfung

Zunächst ist festzuhalten, dass die Besprechung der Ergebnisse der Aufsichtsrats-effizienzprüfung in fast allen der befragten Unternehmen erfolgt (siehe Abbildung 11).

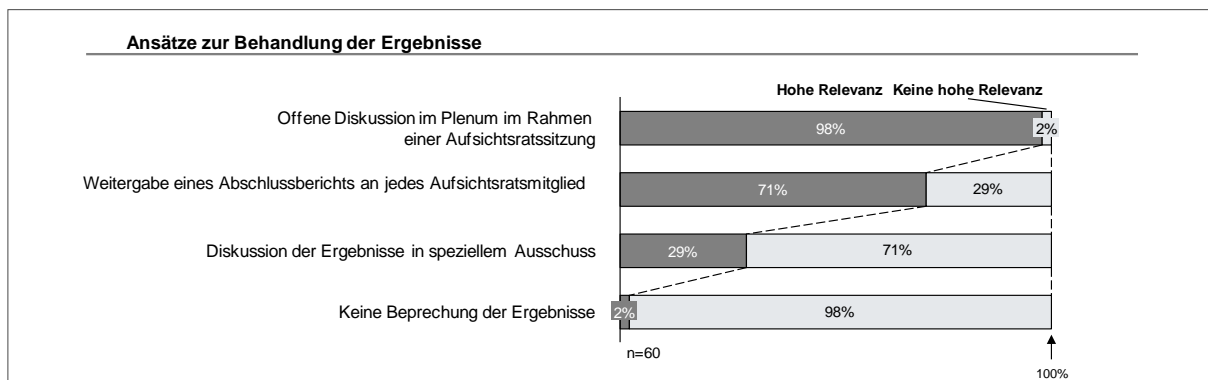


Abbildung 11: Umgang mit Ergebnissen der Effizienzprüfung

In den allermeisten Unternehmen werden die Ergebnisse im Rahmen einer offenen Diskussion im Plenum behandelt. Über zwei Drittel der Befragten erhalten überdies einen entsprechenden Abschlussbericht und können somit schriftlich die Ergebnisse der Effizienzprüfung nachvollziehen.

Auffällig ist allerdings, dass über drei Viertel der Aufsichtsräte sich nur maximal eine Stunde Zeit für die Beschäftigung mit den Resultaten der Effizienzprüfung nimmt (siehe Abbildung 12). Fast 30 Prozent der Befragten befassen sich gar nur höchstens 30 Minuten mit den Ergebnissen. Eine wirklich umfassende zeitliche Auseinandersetzung im Umfang von zwei Stunden und mehr erfolgt in nur 18 Prozent der Unternehmen. Dies lässt den Schluss zu, dass die meisten Unternehmen zwar eine Aufsichtsrats-effizienzprüfung durchführen, aber mit den Ergebnissen teilweise sehr oberflächlich umgegangen wird.

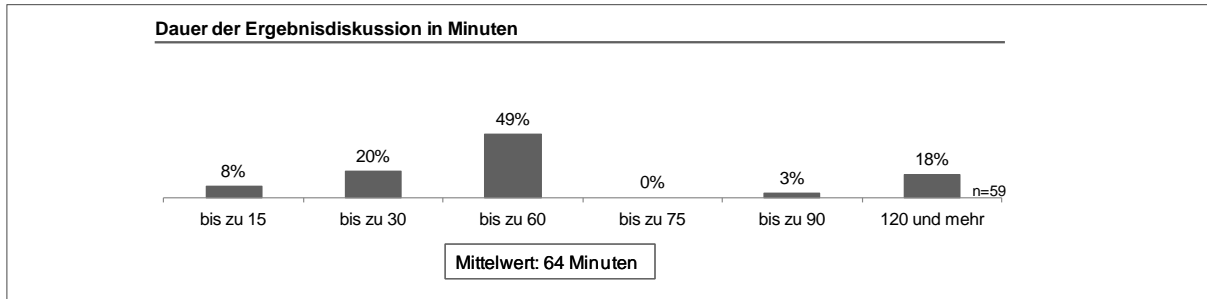


Abbildung 12: Dauer der Ergebnisdiskussion

Bei der Angabe der grundsätzlichen persönlichen Einstellungen zu Aufsichtsrats-effizienzprüfungen bewertet die große Mehrheit der Aufsichtsräte selbige als ein Instrument, das prinzipiell die Aufsichtsratsarbeit verbessern kann (vgl. Abbildung 13). 61 Prozent der Befragten stimmen sogar der Aussage zu, dass eine Effizienzprüfung alle zwei Jahre durchgeführt werden sollte, d.h. einer Frequenz, die bei zahlreichen Unternehmen gängige Praxis ist.

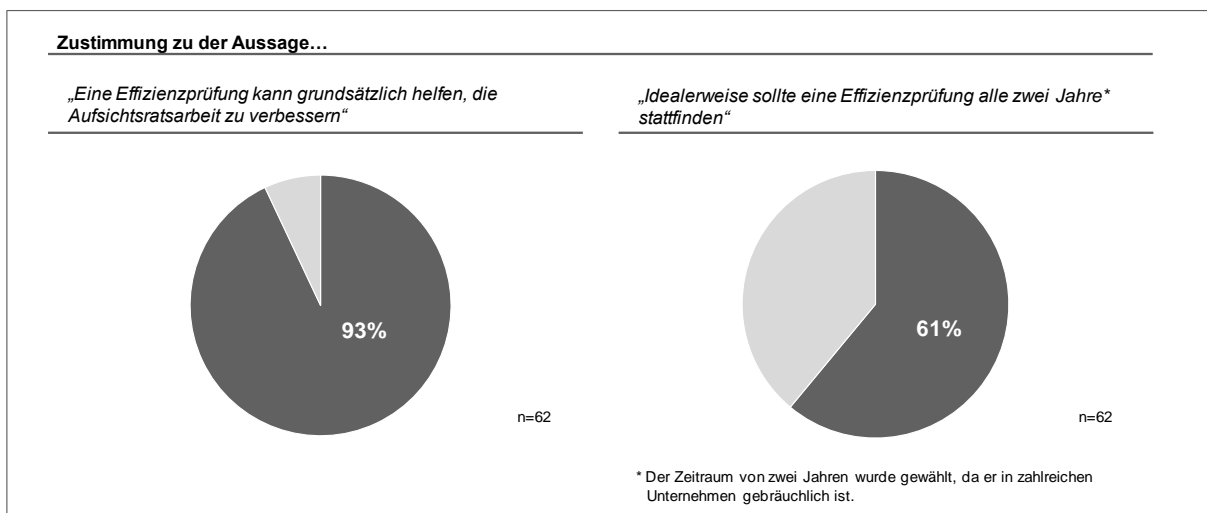


Abbildung 13: Generelle Bewertung der Effizienzprüfung

Im Kontrast zu dieser mehrheitlich positiven Grundhaltung der Befragten steht die individuelle Bewertung der Effizienzprüfungen in ihren Unternehmen (siehe Abbildung 14): So können nur 23 Prozent der Befragten der Aussage zustimmen, dass der Nutzen der Effizienzprüfung deren Kosten übersteigt.

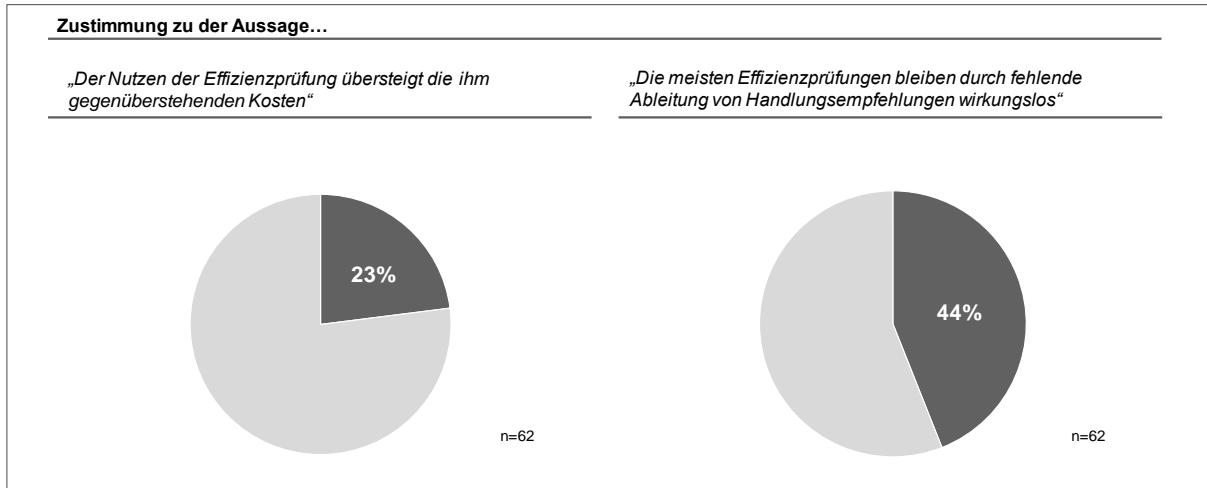


Abbildung 14: Spezifische Bewertung der Effizienzprüfung

Korrespondierend damit ist fast die Hälfte der Teilnehmenden der Ansicht, Effizienzprüfungen bleiben durch die fehlende Ableitung von Handlungsempfehlungen meist ohne Wirkung (siehe Abbildung 14). Die Vermutung einer fehlenden Konkretetheit des Umgangs mit den Ergebnissen, die bereits angesprochen wurde, liegt somit nahe. Einmal mehr wird hier also darauf verwiesen, dass konsequente und konkrete Handlungsempfehlungen ein kritisches Element erfolgreicher Aufsichtsrats-effizienzprüfungen sind. Gegeben, dass Effizienzprüfungen einerseits per se als nutzenstiftend angesehen werden und andererseits offensichtlich Unzufriedenheit mit der Handhabung von Handlungsempfehlungen besteht, wird deutlich, dass das Nutzenpotenzial der Effizienzprüfungen in den meisten befragten Unternehmen nicht ausgeschöpft ist. Die Umsetzung von Aufsichtsrats-effizienzprüfungen ist diesen Ergebnissen zufolge also eine weit größere Quelle der Unzufriedenheit als ihr grundsätzlicher Charakter.

Abbildung 15 beleuchtet den möglichen Einfluss der inhaltlichen Ausgestaltung der Effizienzprüfungen auf die Nutzeneinschätzung der Befragten. Dabei zeigt sich, dass sich der Umfang der Themenabdeckung auf die positive Nutzeneinschätzung auswirkt. So wurden im Falle von Befragten mit positiver Nutzeneinschätzung bezüglich der Effizienzprüfungen mit 65 Prozent der möglichen Themenbereiche auf Gesamtaufwandsratsebene (siehe Abbildungen 9 und 10 für die möglichen Themenbereiche) überdurchschnittlich viele Themen behandelt, während bei Unternehmen mit negativer Nutzeneinschätzung nur 52 Prozent der möglichen Themen adressiert wurden.

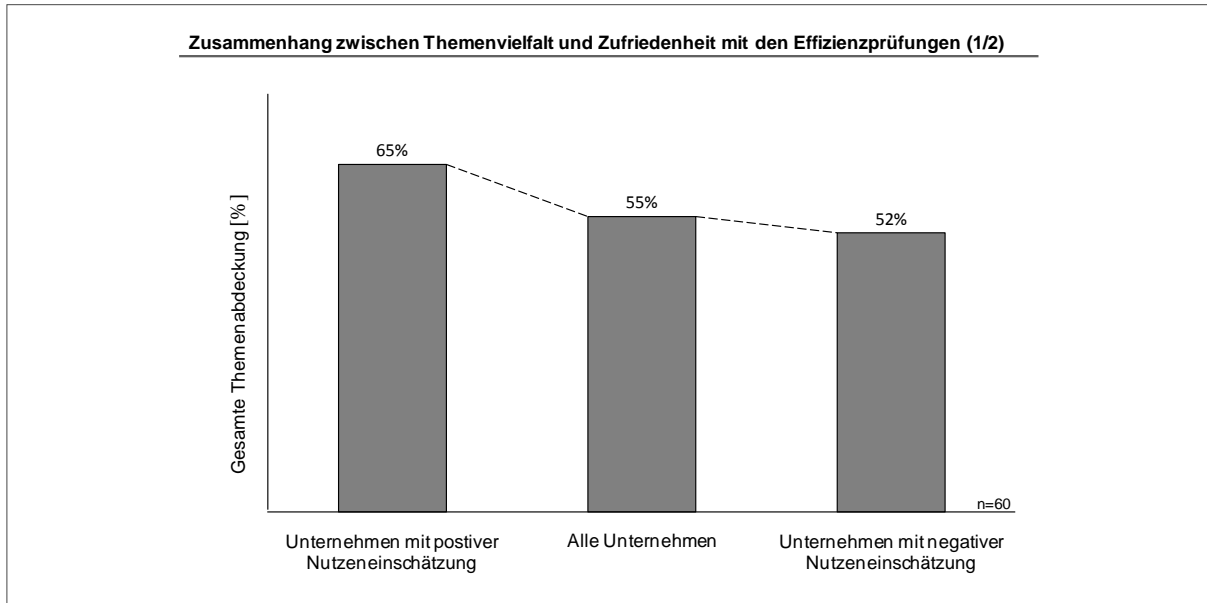


Abbildung 15: Gesamte Themenvielfalt der Effizienzprüfung in Abhängigkeit ihrer Nutzenbeurteilung

Hier deutet sich also ein Stellhebel für die Ausschöpfung des Nutzenpotenzials von Effizienzprüfungen an: Mit einer umfassenderen Themenbehandlung lässt sich wahrscheinlich eine höhere Zufriedenheit mit dem Resultat der Effizienzprüfungen erzielen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die allermeisten der befragten Unternehmen Aufsichtsrats-effizienzprüfungen durchführen, was meist in einem jährlichen Turnus stattfindet. Dabei ist der Aufsichtsratsvorsitzende in den meisten Prozessschritten federführend. Die Intensität der Prüfungen ist angesichts der sich abzeichnenden geringen Themenvielfalt sowie der oft nur sehr kurzen Beschäftigung mit den Ergebnissen eher gering. Ein stärkeres Einbringen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sowie eine intensivere Nutzung tiefergehender Formate zur Effizienzprüfung (z.B. das Führen von Interviews mit den Aufsichtsratsmitgliedern oder die gezielte Analyse von Sitzungsprotokollen) können neben einer zielgerichteten Ergebnisverwertung die Zufriedenheit und die Nutzenwirkung mit diesem Instrument verbessern.

7. Fazit

Die Untersuchung der Verbreitung und Umsetzung von Effizienzprüfungen in den Aktiengesellschaften der DAX-Familie zeigt, dass Effizienzprüfungen zwar häufig durchgeführt werden, jedoch deren Umsetzung bei zahlreichen Unternehmen noch zu verbessern ist, da sie aktuell oft wenig intensiv und häufig folgenlos für die Arbeit des Aufsichtsrates bleiben.

Fast alle Unternehmen der Umfrage Stichprobe führen regelmäßig eine Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit durch, d.h. die entsprechende Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wird überwiegend befolgt. Dies bestätigt die Ergebnisse der jährlichen Analyse der

Entsprechenserklärungen zum DCGK des Centers for Corporate Governance an der HHIL-Leipzig Graduate School of Management: Bezüglich der Ziffer 5.6 für DAX- und MAX-Unternehmen wurde im Rahmen dieser Studie eine Befolungsquote von 100 bzw. 98 Prozent festgestellt. Allerdings zeigt sich auch, dass die inhaltliche Tiefe der Effizienzprüfung in vielen Fällen tendenziell eher gering ist. Zahlreiche für die Aufsichtsratsarbeit relevanten Themenstellungen werden ausgeblendet (z.B. die Bereitstellung von Informationen für das Gesamtgremium durch den Aufsichtsratsvorsitzenden, der Umgang mit Interessenskonflikten oder die grundsätzliche Arbeitsweise in den Ausschüssen des Gremiums, die Nachfolgeplanung für den Vorstand). Eine tatsächliche „Evaluierung“ der Aufsichtsratsarbeit kann deshalb nur oberflächlich erfolgen.

Augenscheinlich wird im Rahmen der Untersuchung die dominierende Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, die mit steigender Amtszeit noch zunimmt. Dies ist vor dem Hintergrund der damit möglicherweise einhergehenden Interessenskonflikte kritisch zu sehen. Entsprechend sind die anderen Aufsichtsratsmitglieder gefordert, sich stärker und frühzeitig als bisher in den Prozess der Gestaltung der Effizienzprüfung einzubringen, um das Potential dieses Instrumentes besser auszuschöpfen. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Auswahl der Themen und deren Tiefe, wie auch für die eingesetzten Formate der Effizienzprüfung, denn letztere orientieren sich sehr häufig an der sitzungsorientierten und protokollbasierten Arbeitsweise des Tagesgeschäfts der Aufsichtsräte. Instrumente, die tieferliegende Probleme beleuchten können, wie beispielsweise ausführliche Interviews mit den einzelnen Aufsichtsräten durch einen unabhängigen Dritten, werden vernachlässigt.

Ein weiterer Aspekt, der aus den Ergebnissen dieser Untersuchung sehr deutlich hervorgeht, ist, dass die Ergebnisse der Effizienzüberprüfung oft nicht wirksam genutzt werden. Zum Teil fehlen klare Handlungsempfehlungen vollständig, manchmal werden diese zwar festgestellt, eine konkrete Umsetzung und kontinuierliche Überprüfung des Umsetzungsstatus findet jedoch nicht statt. Auch die Zeit, die für die Diskussion der Ergebnisse durchschnittlich aufgewendet wird, erscheint zu kurz, um sinnvolle Schlussfolgerungen aus der Überprüfung zu ziehen. Die Unzufriedenheit der Aufsichtsräte mit den Resultaten der Effizienzprüfungen zeigt sich auch deutlich an der Gesamtbeurteilung der Effizienzprüfungen: Viele Umfrageteilnehmer sehen hier zu hohe Kosten im Vergleich zu dem Nutzen, den eine Effizienzprüfung am Ende generiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Umsetzung der Effizienzprüfungen in der Unternehmenspraxis noch viel Verbesserungspotenzial enthält. Konkret lassen sich aus dieser Studie folgende Empfehlungen für die Unternehmenspraxis ziehen:

1. Effizienzprüfungen sollten regelmäßig stattfinden. Tendenziell erscheint hier ein Rhythmus von 2 Jahren besser geeignet als ein jährlicher Rhythmus, da dadurch verhindert werden kann, dass die Effizienzprüfung nur als leidige „Tick-the-Box“-Pflichtübung wahrgenommen wird, statt als wesentlicher Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit.
2. Jeder einzelne Aufsichtsrat ist aufgefordert eine aktive Rolle sowohl bei der Planung, wie auch bei der Durchführung der Effizienzprüfung wahrzunehmen, auch in entsprechenden Diskussionen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden. Ansonsten besteht die Gefahr einer nur ungenügenden Effizienzprüfung, welche bspw. kritische Themen ausblendet. So würden die Aufsichtsräte der Arbeitnehmer- und Kapitaleseite die Chance nicht nutzen, mittels der Effizienzprüfung die Aufsichtsratsarbeit zu verbessern.
3. Effizienzprüfungen sollten die Arbeit des Aufsichtsgremiums intensiv untersuchen und hierbei möglichst allumfassend und ergebnisoffen die Zielsetzung und konkrete Arbeitsweise des Aufsichtsratsgremiums und seiner Ausschüsse untersuchen. Insbesondere Themenbereiche, die mit Blick auf die Qualität der Aufsichtsratsarbeit aktuell diskutiert werden (z.B. Informationsversorgung des Plenums durch den Vorsitzenden, mögliche Interessenskonflikte) sollten bei der Effizienzprüfung berücksichtigt und untersucht werden.
4. Effizienzprüfungen sollten klare Handlungsempfehlungen liefern, da sie ansonsten ohne konkrete Wirkung bleiben. Voraussetzung dafür ist eine ausführliche und kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Effizienzprüfung. Des Weiteren sollten die Aufsichtsräte darauf achten, dass die Empfehlungen der Effizienzprüfung und die damit verbundenen Handlungsimplicationen für die zukünftige Aufsichtsratsarbeit systematisch erfasst und deren Umsetzung überprüft werden kann.
5. Angesichts der großen Verbreitung der Effizienzprüfung als Aufsichtsratsinstrument und der dargelegten Schwächen bei seiner Anwendung erscheint eine weitere Regulierung – wie beispielsweise im Corporate Governance-Grünbuch der EU enthalten – nicht als sinnvoll. Die aktuellen Herausforderungen bezüglich der Effizienzprüfung liegen nämlich in der operativen Umsetzung und den damit verbundenen Detailfragen. Diese Herausforderungen kann allerdings nur durch die Aufsichtsräte in den betroffenen Unternehmen und nicht durch generelle Regeln in Form von Gesetzen gelöst werden.